

JA自己改革の現場から

アンテナショップを起点にマーケティング・サイクルを回す
——JA三次の取り組み

岩崎真之介（一般社団法人JC総研副主任研究員）



JA管内全域が中山間地域という厳しい農業条件にありながら、約80km離れた広島市のアンテナショップを起点にITと営農指導でマーケティングのサイクルを回し、地域農業の存続・発展を図っています。多様な担い手をターゲットとする営農振興として注目すべきポイントをレポートします。

いわさき・しのすけ

一般社団法人JC総研副主任研究員。
1987年長崎県生まれ。広島県立農業技術大学校非常勤講師を経て、2017年4月より現職。主な研究対象は、園芸農業の労働力問題、野菜産地のマーケティング活動、青果物の流通構造。

中国地方の真ん中に位置する幻想的な雲海
のまち・三次^{みよし}から、陸路で約80km。山陽自動車道を広島インターチェンジで下りてほどなくすると、買い物客でにぎわうファーマーズマーケットが見えてくる。JA三次が広島市で店舗を構えるアンテナショップ「三次きん菜館^{さい}」だ。

JA三次の事業区域である広島県三次市^{こうぬ}（甲奴町を除く）は、全域が中山間地域に区分される。厳しい農業条件にあって、JA三次

は、アンテナショップを起点にITと営農指導でマーケティングのサイクルを回し、地域農業の存続・発展を図っている。

すなわち、①大消費地・広島市で産直の販路を開拓し、②そこで消費地の需要情報を把握、③それを踏まえた営農指導で「多様な担い手」（販売金額300万円未満の経営体）に相当する小規模農家を売れる品目の生産へと誘導する、というものだ。

①から順に見ていくことにしよう。

アンテナショップ「三次きん菜館」

JA三次は、1991年に7JAの合併によって発足した。事業区域である三次地域は中山間地域の水田地帯であるが、米価が低迷を続ける中、合併を機に園芸部門の生産拡大に取り組んできた。課題となったのは野菜や果実の販売先確保だ。市場出荷だけで輸入農産物と渡り合うことは難しく、地産地消という物語を付けて販売するべきだとの認識が共有されたものの、三次地域だけでは十分な需要が確保できない。そこで、中四国最大の消費地である広島市に目が向けられ、当時としては異例のアンテナショップの出店に踏み切ることとなった。このような経緯で、2001年9月、広島市安佐南区にきん菜館がオープンした。

2016年度のきん菜館の売上高は1億3,605

万円で、JAファーマーズマーケットとしては平均的な規模だが、オープンから15年余を経た現在も盛況である。売上高の約半分を占める野菜は、年間で300近くの多彩な品目が売場に並ぶ。また、卸売市場で銘柄産地の地位を築いている三次ピオーネや、産直以外ではほとんど流通しない旬の山菜類、他にもキノコや加工品などが集客力の高い商品である。

きん菜館の売り場づくりにはある工夫が施されている。JA三次は、産直向け農産物を午前と午後の2回に分けて、全11か所で集荷している。きん菜館では、このうち午後便（14時集荷・17時きん菜館到着）を翌日朝イチの販売に回し、買い物客の利便性を重視して品目別に陳列している。これに対し、もう一方の午前便（8時集荷・11時きん菜館到着）は、採れたてで販売することを重視し、きん菜館

Facebookでも見える売れ筋ランキング

JA三次のアンテナショップの出荷者は、JA三次アンテナショップ生産連絡協議会に所属している。協議会は10の地区部会から構成される。協議会の会員数は904人、うち2016年度に出荷実績があった会員数は671人。

出荷者の年間販売金額の平均は42万円で、販売金額300万円以上は9人（1%）、「多様な担い手」に相当する300万円未満の会員が662人（99%）と圧倒的多数を占めている。このように「多様な担い手」が生産のほとんどを担う中で、販路拡大が可能であったのは、出荷者による意欲的な営農活動はもちろんであるが、JA三次による手厚い営農サポートによるところも大きい。

そのひとつは、きん菜館から出荷者への販売情報の提供である。アンテナショップは、本来、消費



距離は約80km

ITを駆使して

地における販路のひとつであるだけでなく、消費者ニーズを探り生産段階へと反映させるための拠点でもある。きん菜館の出荷者は、JA三次が運営する情報システムにより、インターネット、FAXおよび電話によって多様な情報を取得することができる。まず、リアルタイムで提供される情報として、自身の出荷品の売れ行きデータがあり、これは30分間隔で最新のデータに更新される。

また、週に1度のペースで更新される情報として「きん菜館販売情報」があり、①前週の全体の出荷

集荷経路を含めるとアンテナショップまでは約100km。



に届いてすぐに出荷者別のコンテナのままで陳列している。このため、きん菜館と出荷者はコンテナ内の商品の陳列に気を配ったり、オリジナルのPOPを付けるなど工夫を凝らしている。

店内のディスプレイでは、農産物が三次で集荷されてからきん菜館に届くまでをドキュメンタリー作品風に仕上げた映像が放映されている（下の写真）。これにより、集荷からわずか3時間で店頭に並ぶことによる鮮度の高さをアピールするとともに、その過程を支える人々の姿を見てもらうことで物語性を訴求している。

また、きん菜館では月に1～2回の頻度で出荷者によるイベントを実施している。餅つきや地区の加工品の販売、豚汁・イノシシ汁の振る舞いなどが主な内容で、生産者と消費者

との交流が図られている。

きん菜館の2階部分には、アンテナショップの食材を使用した地産地消バイキングレストラン（一部は三次産以外も使用）が併設されている。お客さんが食事を楽しんでいる間も新しい料理が次々と並んでいき、バリエーション豊富なメニューが楽しめる人気のレストランだ。筆者の取材時も、平日にもかかわらず、入り口の前でお客さんが11時の開店を待っていた。

さらなる販路開拓 —インショップと出張販売—

きん菜館が活況を呈する中でも、産直事業の一層の拡大のため、JA三次は新たな販路の開拓に取り組んだ。すなわち、インショップの出店と出張販売である。

集荷から約3時間 情報の隔たりを埋める

コンテナ数、②出荷されている主な品目、③前週の価格相場と今後の価格動向の予測（品目別）、④出荷要望の強い品目、⑤相場の上がった（下がった）品目、⑥収穫・選別・包装作業の注意点（品目別）などが提示される。

これらの情報が各出荷者の生産品目・数量や価格設定（きん菜館では出荷者が価格設定を行う）に反映され、きん菜館の魅力が高まり、出荷者の売上高が伸びることが期待されている。産地に立地する産直施設であれば、出荷者自らが店舗に出荷・陳列

する際に、売れ行きや他の出荷者の設定価格・包装・陳列などを自身の目で確認できるが、アンテナショップでは難しい。自身の目で直接確かめた情報に比べ、間接的に得た情報は生かされにくいことから、きん菜館では丁寧な情報提供で少しでも改善に結びつくよう努めている。



オープン15周年を記念した鏡開き



定着することで売り上げを伸ばす出張販売

トラックはほぼ毎日この道を走る



仕分け



広島へ



きん菜館到着





▲買い物客の中には、特定の出荷者を目当てに来店したり、その出荷者の商品が届くまで店内で待つファンも見られる

▶平日にもかかわらず、入り口の前で11時の開店を待つお客さんも見られた。アンテナショップの買い物客のほか、視察に訪れたJA女性部などにも好評だ



インショップは、きん菜館が広島市の郊外に立地していることから、広島市中心部の消費者をターゲットとして開始された。当時、インショップという形態も、その日に収穫された新鮮な野菜が農村から都市に届くということも、非常に斬新であったため、インショップ事業は着実に拡大していった。現在は、スーパーマーケット22店舗（広島市19店舗、三次市3店舗）でインショップを展開している。

きん菜館の場合、出荷者との取引形態は委託販売であるのだが、インショップについては全てスーパーマーケットによる買い取りとなっている。スーパーマーケットとすれば、売れ残りによる損失を回避するため買い取りでの調達は避けたいところ。それでも、多品目型産地であるJA三次の商品ラインアップはスーパーマーケットにとって魅力であることから、全店舗で買い取りによる取引が実現している。売れ残りを最小限にとどめるべく、品目

や数量についてJA三次とスーパーマーケットとの間で日々調整が行われている。

ただ、インショップには弱点もある。例えば、きん菜館と同じ商品であっても、そのスーパーマーケットの色に染まってしまうがちで、JA三次が希望する売り方で販売してもらうことは容易ではない。また、ある日突然、取引を打ち切られるリスクもある。そこでJA三次は、大手コンビニエンスストアなど産直コーナーを設けていない小売店をターゲットに、きん菜館の商品の出張販売にも取り組んでいる。店内や駐車場の一角を借りて、特定の曜日に定期的に販売を行っている。続けるうちに数字は伸びていき、現在では多いときで1日15万円に達することもある。

これらの精力的な販路開拓によって、2016年度の産直事業の販売金額3億1,502万円のうち、インショップは1億7,896万円（57%）を占めるまでに成長している。

営農指導でマーケティング・サイクルを回す

JA三次は産直出荷者への営農サポートとして、マーケティング志向の営農指導に取り組んでいる。JA三次では11人の営農指導員を配置しており、産直関連では、そのうち8人が10ある地区部会を分担している（産直以外の業務も兼務）。各地区部会は栽培技術を学



水田での和牛放牧も取り組まれている

ぶための講習会や視察に取り組んでおり、営農指導員はその事務局機能を担っている。また、営農指導員はそれぞれに栽培技術に詳しい品目があり、講習会ではその品目の講師を務めている。

JA三次では、2014年頃から「営農指導員推薦リレー出荷制度」を導入している。前述のようにきん菜館では不足商品の情報を発信しているが、それだけだと生産は十分に増えない。そこで営農指導員が出荷者に生産を依頼するのだが、従来は、実際に生産・出荷してみると売れ残りが出てしまい、出荷者のモチベーションが大きく低下するというケースがたびたび発生していた。この制度では、産直において商品が不足している品目（特定の時期のみ不足するものを含む）について、営農指導員が担当地区部会の出荷者に生産を依頼し、出荷体制の強化を図っている。

この制度では、生産を依頼する出荷者や品目の選定は各営農指導員に委ねられており、営農指導員の腕の見せどころとなっている。また、営農指導員が生産を依頼し、その商品がしっかりと売れるというプロセスは、出荷者の営農指導員に対する信頼感を大きく高める効果があり、他方でそのようにして自身の提案が出荷者の販売拡大につながり、その出荷者からの信頼感が高まると、営農指導員のモチベーションもぐっと高まる。この制度は、これらの相乗効果を期待したものでもある。

その他では、地区部会とは別に新たな産直の出荷者グループを組織することにも取り組んでいる。そのひとつがレディースチャレンジグループである。産直出荷者の会合で意見を言うのはたいてい男性だが、実際に圃場の管理ほじょうをするのは女性であることが多い。そこで、女性を組織化し、モチベーションの上昇や品ぞろえ強化を図る考えだ。会員数は19人とま



「はじめからダメだと思わずに、常に改革のアイデアを考えることが大事」と熱く語る新田組合長

だ少ないが、こちら販売金額は着実に増えてきている。

おわりに

以上がJA三次のアンテナショップに係る取り組みである。紙幅の関係から本稿で取り上げることができなかったが、JA三次は他にも、集落営農法人ネットワークの形成による設備投資の合理化や、JA直営の農業法人「株式会社JAアグリ三次」による販売金額1,000万円規模の担い手経営体の育成など、重層的な営農振興策を実践している。言うまでもなく、これらは一朝一夕に成されたものではない。合併からの26年間に地道に取り組んできた組織改革、事業改革で築いた土台あればこそそのものだ。

新田靖代表理事組合長は、「時代とともに、JAを取り巻く環境は変わる。改革とは、その変化に即して自らも変わっていくこと。3年間の自己改革も大切だが、改革は常に継続すべきものであり、そこに終わりがあってはならない」と語る。JAグループの「創造的自己改革」が、変化を見通し、将来を見据えるものであるならば、それは来るべき次の改革の強固な土台となっていくに違いない。